

【研究ノート】

叶えられないコーリング

—現実的課題と対応—

柏 木 仁

Unanswered callings —Practical problems and how to cope with them—

KASHIWAGI, Hitoshi

Abstract

This research note discusses two practical challenges that people face in pursuing a calling. The first challenge is that there are individuals who have jobs seemingly matching their callings, yet, are unable to realize their own dreams or goals in working such jobs. The second one is stress and other negative effect on individuals who have their callings identified, yet, are unable to realize such callings. To overcome those two challenges stemming from the state of having unanswered callings, the author attempts to present ways to cope with and mitigate the negative impact of unanswered callings, based on theories of job crafting, leisure crafting and leisure activities.

Key Words

calling, unanswered calling, job crafting, leisure crafting, leisure activities

キーワード

コーリング, 叶えられないコーリング, ジョブ・クラフティング,
レジャー・クラフティング, 余暇活動

目 次

I はじめに	IV 叶えられないコーリングがもたらす問題
II 組織における困難や障害がもたらす問題 —米国における動物保護センター職員の事例	V 叶えられないコーリングから自己を守るための対応
III 組織の職務と個人の夢の実現を両立させるための対応	VI おわりに

I はじめに

近年コーリング（calling）という概念がキャリア研究の領域で注目されている。日本語では天職がこれに近いが、この古くて新しい概念が注目されている背景として、物質的には豊かになった現代社会で、労働者は自分にとっての働く意味や自分自身の存在意義を追求することで、より精神的な豊かさを求めている可能性がある。調査結果によると、コーリングは様々な職業に現実に就いている労働者だけでなく、正社員として働いた経験のない大学生でも見つけられることが示されているが（e.g. 柏木, 2012, 2015）、これには学校でのキャリア教育や就職活動前に行う自己分析等も影響している可能性がある¹。

コーリングの定義はいくつか存在するが、本稿では現代的概念²（e.g. Dobrow & Tosti-Kharas, 2011, Hall & Chandler, 2005）を参考に、コーリングとは人生の目的として人が情熱的に強く惹かれている職業、と定義する。すなわち、コーリングは個人がある特定の職業をどのように捉えているのかを意味する主観的な概念である³。先行研究では、従業員が職業をコーリングと捉えて職務に従事することは、本人と所属する組織に様々なプラスの成果をもたらすと議論されている。例えば、Duffy, Allan & Dik（2011）によると、コーリングの職務に従事する個人は、自信がある、よく働く、向社会的である、情動がプラス傾向にある、仕事を楽しむ、などの特徴があることが示されている。また、Xie, Zhou, Huang, & Xia（2017）は、コーリングに就いている従業員は、自分の雇い主である会社を、コーリングを実現するための手段を提供するものと捉えている可能性が高く、手段としての組織の有益性を媒介として、コーリングと組織市民行動、職務満足の関係性が存在する、と述べている⁴。一方、従業員がコーリングに就くことに伴い、本人と所属する組織に好ましくない影響をもたらすことも考えられる。例えば、従業員が自らの運命や目的等の表現として職業を捉え、その実現のために職務に取り組むことで私生活を犠牲にした

1 筆者は全ての人が職業をコーリングとして捉え、それに従事すべきであると主張するつもりはない。実際、人が職業や仕事をどのように捉えるかは様々であるし、自分の職業をコーリングとまで思わなくても高い職務パフォーマンスを発揮してやりがいを感じ、充実した人生を送ることは可能であろう。しかし、人は働くことに人生で最も多くの時間とエネルギーを費やすことから、コーリングと思えるような職業や活動に就く方が生き生きと働き、充実した人生を送れる可能性も高くなるのではないだろうか。

2 コーリングの現代的概念では、職業や仕事における情熱、エネルギー、人生の目的、自己実現への意欲等の意味が強調されている。

3 どのような職業や仕事であっても、自分が就いた職業や与えられた仕事は天職と思って前向きに取り組むとともに、自分のスキルや専門性を磨いていくことで、はじめは天職とは思えなかった職業でも時間をかけて天職と思えるようになるという考え方にも筆者は賛成である。

4 手段としての組織の有益性とは、従業員が所属する組織を、個人の目標やゴールを達成するための手段として捉えている度合いを意味する。すなわち、所属する組織のことを、コーリングに従事し自分自身の思いを実現するための手段として考えている従業員ほど、その見返りとして組織市民行動や職務満足を示す傾向が高いことになる。

り、自分の能力や体力の限界を超えて職務に従事して健康を損ねたりする危険性がある。また、自分はキャリア成功できると過信し組織の目指す方向性から外れたり、行き過ぎた熱意のせいで職場の人間関係に悪影響を与えたりする可能性もある。

このように、人がコーリングに従事することは、概してポジティブな経験で好ましいイメージが伴うかもしれないが、コーリングに関する現実的な問題も近年指摘されるようになった。筆者は特に重要と思われる問題は次の2つと考えている。1つは、コーリングに就いているのに、組織における様々な困難や障害により、組織の職務と個人の夢や目標の実現を両立できず、退職にまで至ってしまう場合があるという問題である。2つ目は、コーリングと思える職業があるにもかかわらず、現実としてそれに就くことができていない（本稿ではこれを、叶えられないコーリング（unanswered calling）と呼ぶ⁵）人が受けるストレス等のマイナスの影響についてである。そこで本稿は、コーリングに関する最近の先行研究を参考に以上の2つの問題を考察し、クラフティング理論を仕事の領域に適用するジョブ・クラフティングと余暇の領域に適用するレジャー・クラフティングを活用することで、現実的課題への対応を提示したい。

Ⅱ 組織における困難や障害がもたらす問題 —米国における動物保護センター職員の事例

コーリングに従事し、自分の夢や目標を実現しようとする過程で、人はどのような困難や障害に直面し、それをどうやって乗り越えていくのかについて考えることは重要である。特に、組織という様々な制約のある環境で働くことを通じて、自分の夢や目標を追求し実現することは簡単なことではないであろう。コーリングに対する思いが強いほど、夢や目標の達成への飽くなき追求や自ら課した高い理想によって、組織で様々な困難や障害を経験する可能性が高くなってしまいうのかもしれない。ここで困難や障害とは、コーリングに従事する従業員に、自分自身の夢や目標を実現するための行動の機会が制限されると認知された様々な問題を表す（Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010）。具体的には、過重労働、職務や役割の曖昧さ、組織での役割問葛藤、組織内リソースの欠如、組織内政治の存在、職務に関わる重要な目標の達成を阻む障害等、様々なものがこれに該当する（e.g. Podsakoff, Lepine, & Lepine, 2007）。

Schabram & Maitlis（2017）によると、コーリングに従事する人は働く意味を強く感じ、自分の職務を大切に思っているため、様々な困難や障害に対して適応的行動や前向きな反応をする可能性が高い反面、目的意識や意義に強く動かされているため、強い感情的反応も示す可能性がある。困難や障害によって夢や目標の実現や自分自身の成長を妨げると解釈されると、怒り、不安、恐怖等の強い否定的感情が沸き起こることがあり、そうした感情を経験することで、遅刻、

5 unanswered calling は Gazica & Spector（2015）らが用いている表現であるが、それを本稿では職業というニュアンスが出るように「叶えられないコーリング」と訳している。

早退、怠慢、同僚に対するいじめ等、組織での非生産的な行動に繋がることもある。仕事の重要な目標の達成を阻まれるような状況や、大いに政治的な職場環境、多すぎる職務、役割間葛藤等に直面することで、職務パフォーマンスだけでなく職務満足や組織コミットメントが低下する可能性がある。就職した当初は職務パフォーマンスや職務満足、組織コミットメントが高い従業員であっても、自分は本当に組織に合っているのかとか、自分が組織に残る未来が見えない等と疑問を持つようになると、努力しなくなったり、休みがちになったり、ついには離職してしまったりする場合もある。こうした困難や障害の中には、職業をコーリングとまで思わない従業員にとっても好ましくない要因も含まれるが、コーリングとして捉える人は、職務に対して自分の夢や目標を実現しようとする思いや熱意が強い反面、それを阻むような要因に組織で直面すると、幻滅感もより大きくなってしまうのかもしれない。したがって、組織の管理者は従業員にとって好ましくない困難や障害は取り除くよう努める必要があるし、一方コーリングに就いている従業員は自分の夢や目標の実現と組織の職務の両立に努めるとともに、困難や障害に直面した際はそれにどのように対応するかが重要になってくる。

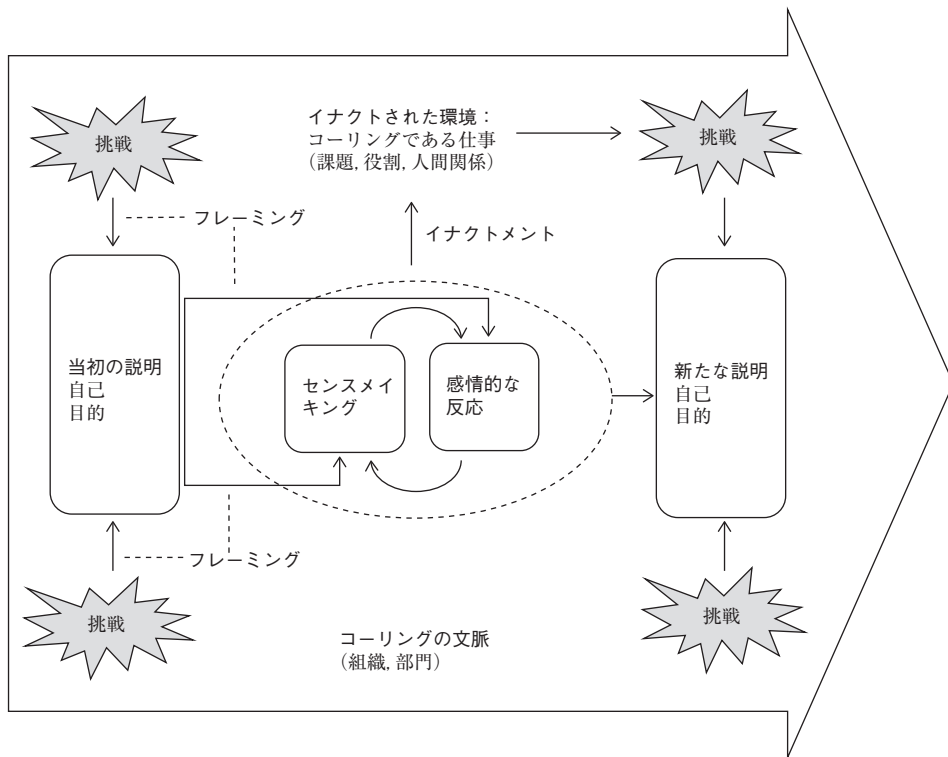
コーリングに従事する従業員が組織の職務で上手くパフォーマンスを発揮できず、退職に至った事例を紹介する。コーリングは人の重要な価値観に関わる職業である可能性が高いため、困難や障害に直面することで感情は大きく揺さぶられ、それを乗り越えるプロセスは、その後のキャリアに大きな影響を与えることがある。Schabram & Maitlis (2017) は、米国のある動物保護センターで働く50名の職員にインタビュー調査を行った⁶。その結果、職員は皆コーリングと呼べるほどの熱意とキャリアの目的を持って動物保護センターに就職したものの、数年間勤務した後、29名の職員が退職してしまったことがわかった。動物保護センター職員のキャリアに違いが生じたのはなぜだろうか。

図1のモデルは、コーリングに就いている従業員が直面した挑戦に擦り合わせるプロセスを表している。当初の自己認識とキャリアの目的を持った従業員が、組織内で様々な挑戦に直面しそれに対応することで、センスメイキングや感情的反応が生まれ、両者はお互いに影響を与え合った結果、自己認識とキャリアの目的は新たなものに変わることを意味している。なお、こうした擦り合わせは、従業員が新たな挑戦に直面することで繰り返し行われるものである。

モデル図の中の「当初の自己と目的の説明」とは、組織で従業員が挑戦に直面する前に、従業員自身が自己とキャリアの目的をどのように理解し、説明していたのかを表す。動物保護センター職員の事例では、「自己の説明」とは、動物に対して情熱がある（動物に対する熱意がある、私の人生の情熱、他）、自分だけに与えられた才能がある（動物の目を通して世界を見る、神様からの私への小さな贈り物、他）、自分は影響を与えることができない（動物の助けになっていると感じない、動物保護センターに良い影響を与えられない、他）等がその具体的内容である。

6 インタビューを受けた50名の職員の主な構成は次の通りである。性別：女性43名・男性7名。年齢：20代17名・30代18名・40代10名・50代4名・60代1名。学歴：高卒7名・短大等卒15名・大学卒19名・大学院卒9名。

図1 コーリングに就いている従業員が直面した挑戦に擦り合わせるプロセス（モデル）



出所；Schabram & Maitlis, 2017。

「目的の説明」とは、動物の生命に影響を与える（動物の幸せのために何か変化を起こしたい、動物に少しでも良くしてあげたい、他）、小さな勝利を達成する（まずはこの犬のために良くなるようにしよう、小さなことからコツコツと、他）、動物保護センターを革新する（私が動物保護センターを変える必要がある、自分たちを変えないと、他）等がその具体的内容である。

「挑戦」とは、組織における困難や障害のことを指し、コーリングに従事する従業員に、自分自身の夢や目標を実現するための行動の機会が制限されると認知された様々な問題を表す。動物保護センターの事例では、悪い職場環境（危険な状態、肉体的に非常にきつい、他）、マネジメントの欠如（古いやり方、経営者が革新を邪魔する、他）、不道德（動物に対する完全なネグレクト、子犬が雨の日に外に置き去りにされている、他）等が、その具体的内容である。

「センスメイキング」とは、従業員の中で出来上がった認識を表しており、動物保護センター職員の事例では、職務や部署で試みる（複数の異なる部署の職務を巧みにこなす、1つの役割から始めて次から次へと他の役割も試してみた、他）、同僚との関係作りを試みる（同僚と争う、同僚を避ける、他）、仕事を家に持ち帰る（職場でする時間がなかった仕事を家に持ち帰る、問題のある動物を訓練するために家に連れてくる、他）等がその具体的内容である。「感情的な反応」とは、従業員が挑戦に直面した際に沸き起こる感情を表しており、例えば、悲しみ（とても悲しい、胸がいっぱい、目撃したことに泣く、他）、不安（パニック発作を起こす、本当に本当

表1 動物保護センター職員のコーリングの3つの志向性

	アイデンティティ志向	貢献志向	実践志向
自己に対する当初の理解・説明	動物に対する熱意と才能がある	動物に対する熱意と、動物保護センターにとって有益なスキルを持つ	動物に対する熱意がある
挑戦に対する感情的反応	アイデンティティが脅かされ、強い否定的感情にさいなまれる。精神的にまいる	目標の達成度に対するいらいらのせいで、ますます否定的感情がつのる。敗北感がある	当初から強い感情はなく、その後も肯定的・否定的感情のどちらもあまり変わらない。疲労感はあるが、幸せで充実している
センスメイキングの結果	コーリングの理想を規定するために、職務や同僚等に対して貢献する領域を絞っていく。やがて、最も困難な領域での課題を一人で追求する	組織を革新し、変化を主導する機会を追求する。やがて、視野を狭めて小さな勝利に焦点を絞り、同僚達を職務で支援する	学習に取り組み、職務を習得する。次第により大きな役割へと、移行し発展させていく
自己に対する最終的な理解・説明	動物保護センターでは、自己を表現することができない	動物保護センターでは、十分な貢献ができない	動物保護センターの職務に積極的に関与し、エンパワーされている
キャリアの目的に対する最終的な説明	動物とともに、動物のために働く	社会の大義に最大限の貢献をする	動物保護センターを革新し、次世代の人材を育てる
最終的な結果	動物保護センターを辞めて、別の職場で動物とともに働く	動物保護センターを辞めて、別の職場で貢献する	動物保護センターに残り、職場を革新、構築する

出所；Schabram & Maitlis, 2017。

に心配、他)、感情を押し殺す(この感情から自分自身を守らなければいけない、感受性のスイッチを切る、他)等がその具体的内容である。

以上の従業員が挑戦に擦り合わせるプロセスを理解した上で、あらためて動物保護センター職員のキャリアに違いが生じた理由を考えると、職員が職務に従事する中で組織内の様々な挑戦に直面した結果、自己に対する理解やキャリアの目的が少しずつ異なっていき、時間の経過とともにそれが大きくなり最終的に異なる結果となったと説明できる。Schabram & Maitlis (2017)は、職員によってコーリングの志向性が異なっていたとし、職員のコーリングを3つのタイプ(アイデンティティ志向、貢献志向、実践志向)に整理している⁷(表1参照)。

表1によると、最終的な結果として動物保護センターを退職した職員はアイデンティティ志向と貢献志向に該当するが、3つのタイプを比較・考察すると、退職した職員には以下の特徴があることがわかる。

- ・当初の自己の説明の中で、自分の才能やスキルに過度に高い自己評価をしている。
- ・感情的な反応として、組織で挑戦に直面した際に強い否定的感情を抱いている。
- ・センスメイキングの結果、組織で貢献できる職務の領域や視野を自ら狭めている。

擦り合わせのプロセスにおけるこうした特徴は、最終的に動物保護センターに残り、組織を革新しようとする実践志向の職員にはないものであり、コーリングに従事する職員が自分の夢や目

7 コーリングの3つの志向性はSchabram & Maitlis (2017)で明らかにされたもので、他の職業や組織でも一般化できるか否かは更なる調査が必要である。

標を組織で実現できずに退職してしまったことに大きな影響を与えたと考えられる⁸。

Ⅲ 組織の職務と個人の夢の実現を両立させるための対応

コーリングに従事する従業員が、自分の夢や目標を組織で実現できるように職務に取り組むには、どうすればいいのだろうか。近年注目されている方法の1つがジョブ・クラフティングである。ジョブ・クラフティングとは、従業員が自分の職務のやり方を再設計することであるが(e.g. Wrzesniewski & Dutton, 2001)、ここで職務のやり方を再設計するとは、現在の職務内容や人間関係（他者との相互作用）に関する認知的枠組みを自ら主体的に修正することを意味している。自分の職務の意味や目的、範囲や進め方、上司や同僚とのやり取りの量や接し方等を見直し、自分自身をエンパワメントするように再設計することで、やらされ感のある職務もよりやりがいのある職務に変えていくことが可能となる。

Berg, Dutton & Wrzesniewski (2013) によると、ジョブ・クラフティングには主に3つの方法がある。1つは、個人の職務に対する見方を拡張させたり縮小させたり、また、課題の達成方法を変えたりすることにより、自分の職務の境界を変化させるという方法である。具体例として、単調な職務になりがちな会計士が新しい税の申告方法を考え出すことで、同じ職務の繰り返しが起こらないように自ら工夫する等がこれに該当する。2つ目は、他者との相互作用の内容や程度を変えることにより、職場での人間関係を変化させるというものである。具体例として、職務で孤独を感じがちなコンピュータ技師が、同僚を手助けしたり、新人技師に仕事のやり方を教えてあげたりすることで、職場内でより社会的な繋がりを持つようにする等がこれに該当する。3つ目として、個人が仕事や課題の受け止め方を変えたり、ばらばらの課題を1つの纏まった課題として捉え直したりすることにより、自分の職務を認知的に変化させるという方法である。具体例として、仕事の意義を軽視しがちな病院の清掃員が自分の職務を単に掃除と捉えるのではなく、病気の人の治療や回復を助けてあげていると捉え直したり、また別の例では、仕事の意味を見失いがちな自動車保険の外交員が自分の職務を単に保険の事務処理と考えるのではなく、顧客が自動車事故から平常な生活に戻るための手伝いをしていると捉え直したりする等がこれに該当する。こうしたジョブ・クラフティングは、一従業員だけでなく上司や職場の協力を得て、かつ一時的ではなく時間をかけて取り組むプロセスである。

ジョブ・クラフティングを行うことにより、コーリングに従事する従業員は少なくとも次の4つの効果を得ることが期待される⁹。1つ目として、課題の達成方法や受け止め方等が変わることによって、従業員が職務に対する個人的な期待と現実とを上手く整合させることや、組織で価値のある新たな自己のアイデンティティを作り上げることに繋がる可能性がある。2つ目とし

8 動物保護センターの職員が組織で直面した挑戦にどのように擦り合わせを行い、折り合いをつけていったのかを示す3つのコーリングバスを付録に載せている。

て、ジョブ・エンゲイジメントや職務満足、仕事を通じてより楽しみを得る等のポジティブな体験が増えることで、困難や障害に直面した際の従業員のストレスや否定的感情を減らすことが可能となることに加え、従業員の夢や目標の実現に向け、レジリエンス（逆境から立ち直る力）が高まることも期待できる。3つ目として、自分の職務の有意義性、自律性、コンピテンスなどの欲求がより充足するようにジョブ・クラフティングすることで、組織の職務に自己を投資することによって個人的なメリットが得られるという従業員の思いが高まる（Vogel, Rodell & Lynch, 2016）。これにより、組織の職務を遂行することを通じて自分の夢や目標を実現しようとすることに繋がる可能性がある。4つ目として、ジョブ・クラフティングで作られた質の高い相互作用や人間関係が存在する職場環境は、組織に対する安心感と所属感をもたらし、従業員は職場で本当の自己をさらけ出してもいいと思えるようになる（Vogel et al., 2016）。これにより、コーリングに従事する従業員が組織で困難や障害に直面した際は、上司や同僚に相談することが可能となり、職場全体でそうした問題を共有し対応することで、従業員を孤立させず退職を未然に防ぐことも期待できる。

Ⅳ 叶えられないコーリングがもたらす問題

先に紹介した動物保護センター職員の事例では、アイデンティティ志向と貢献志向を持つ職員が最終的に組織を退職するという選択をしているが、退職した人の中には動物保護とは全く関係のない職業に転職した人もいるのかもしれない。そうした人は何を思い、どのように感じながら新たな職業に従事しているのだろうか。本稿の2つ目の問題は、コーリングと思える職業があるにもかかわらず、現実としてそれに就くことができない人が受けるストレス等のマイナスの影響についてである。

叶えられないコーリングとは、コーリングと考える職業があるのに、それに従事できていない

-
- 9 ジョブ・クラフティングが組織でコーリングに従事する従業員にメリットをもたらすことは、ジョブ・クラフティングがパーソンジョブフィットに寄与する点から補足できる。パーソンジョブフィットとは、文字通り、人と仕事の適合性のことであるが、人の能力や欲求と職務特性が適合しているとき、人はパーソンジョブフィットを経験しがちである（Tims, Derks & Bakker, 2016）。コーリングに就いていると考える人は、高いパーソンジョブフィットを経験している可能性がある。ジョブ・クラフティングによってジョブリソースと挑戦的なジョブデマンドを増やすことで、より高いレベルのパーソンジョブフィットを経験している調査結果がある（Tims et al., 2016）。ジョブリソースとは、従業員が仕事の目標を達成したり、個人的な成長を可能にしたりする仕事の側面であり、例えば、自律性、多様性、学習の機会、上司によるコーチング等の要素はジョブリソースに該当する。一方、ジョブデマンドとは、従業員の肉体的、精神的な努力や負担が必要とされる仕事の側面であるが、例えば、新しい仕事に挑戦する経験等の挑戦的なジョブデマンドは、パーソンジョブフィットを高めることが期待される。ジョブリソースを増やすことで、従業員は挑戦的なジョブデマンドに見合う能力や知識を持ち、仕事との適合をより経験する可能性が高くなる。また、能力や知識をより活用したいと考える従業員には、挑戦的なジョブデマンドを増やすことで、個人の能力や知識と仕事がより適合していると考えられる可能性が高くなる。

職業のことであり (Berg, Grant & Johnson, 2010), ある特定の職業に対する個人の主観的な認識である¹⁰。そもそも叶えられないコーリングはなぜ生まれるのだろうか。人が強く惹かれていく職業が複数あったとしても、ほとんどの人にとって、全ての職業に就くことは不可能である。なぜなら、組織は通常、個人が特定の職能に専門化し、特定の責任が伴う職務に就くように設計されており、こうした職能や職務は他の従業員の仕事と密接に関連していて相互依存性が高いことが多く、誤りなく、また遅延することなく責任を果たすように従業員は指示されている。また、従業員は上司から管理され、組織の標準化された手順に従って職務を行うことが求められているため、いつまでに、どのように職務を遂行するかという点について、従業員が決定できる自由裁量は制限されている。さらには、ある職業に週5日間以上従事していると、他の職業に割ける時間も当然限られている。結果として、人が複数の職業に強く惹かれていたとしても、現実として全ての職業に同時に就くことは極めて難しいことから、複数の異なる職業に強く惹かれていく人は、叶えられないコーリングがある可能性が高い。

複数の職業に強く惹かれることだけが、叶えられないコーリングが生まれる原因ではない。ある1つの職業を自分にとって唯一のコーリングと思っても、現実的にそれに従事することが難しい場合は少なくない。職務満足はあまり高くなくても、金銭的な面であるいは社会的に望ましいと考える職業を優先し、コーリングに従事することを諦める人もいるだろう。また、コーリングがあっても、それに就くために必要なスキルや機会に恵まれない人もいるだろう。さらに、ある職業に就いた後に全く異なる分野でコーリングを見つけても、現在の職業が自分の人生に既に深く根付いていることからコーリングに従事できない場合もある。結果として、多くの人の心のどこかに叶えられないコーリングが存在している可能性がある。このように、叶えられないコーリングは広範囲に実在している可能性があるにもかかわらず、人がそれをどのように経験し、それにどのように対処しているのかを考察する先行研究は極めて少ない。

叶えられないコーリングがあることで、現実にはどのような問題が起こるのか。仮に叶えられないコーリングがあっても、上手く諦められて気持ちの切り替えができれば特に問題は起こらないのだろうが、思いが強ければ強いほど諦めきれないかもしれない。現実的な問題として、現在就いている職業はコーリングであるものの、他にも叶えられないコーリングがある人は、散発的に強い後悔の念を抱き、精神的にいっぱいいっぱい等と大きなストレスを感じてしまう可能性がある。また、現在就いている職業がコーリングではなく、叶えられないコーリングのある人は、長

10 Gazica & Spector (2015) によると、コーリングに関して、人は大きく4つのタイプに分けることが可能である。すなわち、1) コーリングとして捉えない人 (いかなる職業でも自分の職業をコーリングとまでは思わない)、2) ある1つの職業をコーリングとして捉え、それに従事できている人 (現在自分が就いている職業をコーリングとして捉えており、それ以外の職業はコーリングとは思わない)、3) 複数の職業をコーリングとして捉え、その中の1つに従事できている人 (現在自分が就いている職業をコーリングとして捉えているが、それ以外にもコーリングと思う職業がある)、4) 1つあるいは複数の職業をコーリングとして捉えているが、それに全く従事できていない人、である。この中の3と4のタイプは、従事できていないコーリングがあることから、これを叶えられないコーリングがある人と捉えることができる。

期にわたって強い後悔の念を抱き、欲求不満等の大きなストレスを感じてしまう可能性がある。Gazica & Spector (2015) によれば、コーリングはとにかくあればいいということではなく、叶えられないコーリングがあるよりは、コーリングがない人の方がまだましであるという興味深い結果が示されている。具体的には、コーリングがない人の方が、コーリングはあってもそれに従事できないでいる人よりも、ワークエンゲイジメント、キャリアコミットメント、職務満足が高く、ストレスや離職の意志が低い傾向にある。また、コーリングに従事している人のグループとコーリングがない人のグループの比較では、コーリングに従事している人はより高いワークエンゲイジメント、キャリアコミットメント、職務満足および人生満足の傾向を示したものの、健康やストレスの面では2つのグループ間に統計的に有意な差は確認されなかった。この調査結果は、すなわち、コーリングに従事している人は仕事に関するアウトカムは高いが、だからといってコーリングがない人よりもストレスが低いというわけではないことを表している。むしろ良くないのは、叶えられないコーリングがあることによって、ストレスやメンタルヘルスの面で害を及ぼしかねないという点である。コーリングと思える職業があり、それに対する思いが強ければ強いほど、そうした思いを満たすことができない職業に従事しなければならないことが、大きなストレスに繋がる可能性は高い。

また、叶えられないコーリングがあり、それを諦めきれない従業員は、組織でまるで別人のようにふるまうことが期待されていると考えてしまうことがある。そうした従業員は仕事をしていて自分にとって大切なものが欠けていると感じる可能性があり、基本的欲求が満たされない状態にある。例えば、コーリングに就いている人に比べ、職場での対人関係を楽しめない可能性があり、組織に対する所属欲求が満たされない可能性が高い。叶えられないコーリングを諦めきれない従業員が職務に費やす時間は、従業員にとって理想の自己や価値観に反する目標の追求となる。従業員は職務に没頭したり、仕事のために自分に投資したりしようという意欲が減り、職務パフォーマンスが低下し、大切な価値観や核となる欲求が奪われ、結果的にその組織を去ることに繋がる可能性も高くなる。

V 叶えられないコーリングから自己を守るための対応

叶えられないコーリングがもたらすマイナスの影響から自分自身を守るにはどうすればいいのだろうか。Berg et al. (2010) は定性的調査を行い、叶えられないコーリングに伴うストレス等のマイナスの影響を緩和するための戦略として、2つの処方箋を明らかにしている。それがジョブ・クラフティングと余暇活動およびレジャー・クラフティングである。Berg et al. (2010) によると、調査対象者はジョブ・クラフティングと余暇活動およびレジャー・クラフティングを行うことによって、叶えられないコーリングに関連する喜びや意味のある経験を感じることができたと述べている。

ジョブ・クラフティングの基本的内容については既に説明した通りだが、ここではその具体的

方法として、1) 課題の中での強調、2) 職務の拡張、3) 役割のリフレーミング、の3つを紹介する (Berg et al., 2010)。1つ目の課題の中での強調とは、自分に与えられた課題に叶えられないコーリングに関わる要素を可能な範囲で盛り込み、課題の性質を少し変えるという方法である。また、自分に与えられた課題の中に叶えられないコーリングに関連しているものがあれば、その課題に時間やエネルギー、情熱をより注ぐという方法である。2つ目の職務の拡張とは、本来自分の担当ではない叶えられないコーリングの要素が含まれた職務を短期的に、一時的に引き受けるという方法である。また、叶えられないコーリングの要素を盛り込むことができそうな職務を増やすという方法もこれに含まれる。3つ目の役割のリフレーミングとは、与えられた職務の目的と叶えられないコーリングを常識の範囲で整合させることで、自分の中で叶えられないコーリングとの認知的な繋がりを作るという方法である。また、自分の職務の目的を常識の範囲で広げ、叶えられないコーリングに関わる要素を可能な範囲で職務に盛り込むことで、自分の果たす役割の認知的枠組みを再構築するという方法である。なお、いずれの方法を実践するにしても、上司や同僚からの理解を得ることは必要であろう¹¹。

叶えられないコーリングによるマイナスの影響から自分を守るための方法としてもう1つ提案するのが、余暇活動およびレジャー・クラフティングである。人が仕事だけでなく仕事以外の様々な活動に参加することは、基本的欲求を満足させる貴重な機会となっている。Baumeister & Leary (1995) によると、個人の欲求満足は、基本的に代替の原則と飽和の原則に基づく。代替の原則とは、ある欲求がある源や手段によって満たされない場合、その欲求は他の源や手段によって充足される可能性があるという考え方である。飽和の原則とは、ある欲求が十分に満たされている場合、他の源や手段によって提供される充足は減じる可能性があるという考え方である。こうした欲求満足に関する基本原則を叶えられないコーリングに当てはめて考えると、ジョブ・クラフティングに加え、余暇活動およびレジャー・クラフティングは、個人の欲求に対する代替の源として機能する可能性がある。

Vogel et al. (2016) によると、近年個人の仕事経験に仕事以外の活動が重要な役割を果たすことがますます認識されるようになってきた。すなわち、余暇活動が職場での仕事経験にどのような影響を与えるかについて理解を深めることが必要であるが、仕事と私生活の領域をまたいで、余暇活動がもたらす効果を考察している先行研究は少ない。Latack & Havlovic (1992) は、趣味、スポーツ、地域活動などの余暇活動は、従業員が職場でのマイナスの状況に対処するための機会を提供できるのではないかと述べている。余暇活動は仕事と比較して当然自由度が高く、個人が自由に好きなものを選択できることから、それぞれ自分の欲求や夢、希望、目標を満たす独自の機会となる。何かを学習したり自分の有能性を示したりする趣味を選ぶこともできるし、所属意識や社交の欲求を満たす社会活動を選ぶこともできる。実際に、余暇での地域活動が従業員

11 ジョブ・クラフティングとは別に、副業に従事することで叶えられないコーリングに関わる意味のある経験をし、喜びを得るという方法も考えられる。

により大きな意義や他者との繋がりを提供しているという調査結果もある。余暇活動に取り組むことによって、余暇に本来備わっている自由裁量が、個人の自律性を促す可能性もある。このように、余暇活動は充足感をもたらすことによって、叶えられないコーリングを持つ人の職場では満たされない欲求の代替として機能すると思われる¹²。

レジャー・クラフティングとは、ジョブ・クラフティングと同様に、人がコーリングに従事したときに仕事を通じて得られるであろう喜び、意味、やりがい等の機会を創造する方法であるが、こちらは職場での時間ではなく余暇の時間を活用して創造するものである。ここでは2つの具体的方法を紹介する。それが代理経験と趣味活動への参加である(Berg et al., 2010)。代理経験とは、自分の叶えられないコーリングに他者が従事することを知ること、他者の活動を通じて自分の夢や目標を叶え満足を得るという方法である。他者とは主に家族や友人のことを指すが、テレビや映画等で活躍するスターや著名人でも構わない¹³。趣味活動への参加とは、叶えられないコーリングに関係する趣味やボランティア等の活動に参加することで、職業ではなく余暇活動を通じて自分の夢や目標を叶えるという方法である。余暇の時間は仕事の時間よりも個人の自由度が通常大きいことから、レジャー・クラフティングを通じて職場では実行することが難しいことでも、あるいは勤務中には不可能な方法で叶えられないコーリングに関わることが可能となる。

こうしたジョブ・クラフティングと余暇活動およびレジャー・クラフティングが個人にもたらすものは、喜び、意味、やりがい、充足感等のポジティブな心理状態であり、ウェルビーイングの2つの次元に関連している。1つはヘドニック・ウェルビーイング(快楽による安寧)に相当し、もう1つはユーデモニック・ウェルビーイング(意味による安寧)に相当する。特に日本人は海外の先進国と比較して余暇を取得する時間が短く、余暇活動の意義を軽視しがちであるのかもしれない。仕事だけでなく余暇の活用次第で人生の充実度は大きく変わってくると思われる。

12 Kahn (1990, 1992) は心理的アベイラビリティ (psychological availability) という概念を理論化しているが、これは個人が仕事に取り組むために必要な身体的、精神的、および生理的リソースがある状態のことを意味する。余暇活動はジョブ・エンゲイジメントのための心理的アベイラビリティを生み出す可能性がある。Kahn (1990, 1992) は、余暇活動は時に仕事に向けられるはずのエネルギーが余暇に使われてしまう可能性があることも指摘しているものの、やはり余暇活動には仕事へのエネルギーと心理的アベイラビリティを高める可能性があると述べる。この示唆は仕事以外の活動が仕事にスピルオーバーしたり、仕事では経験できないものを補ってくれたりする可能性を想起させる。また、様々な余暇活動が従業員にとって回復・復旧の機能を果たしているという調査結果や、余暇活動によりエネルギーが再び満たされて職場で集中を維持できる状態に戻るという調査結果もある (e.g. Sonnentag, 2003)。こうした議論からも、叶えられないコーリングに伴う職場で満たされない欲求を余暇活動が補うものと考えられる。

13 親が自分の叶えられなかった夢や目標を子供に託す例は実際にあるかもしれないが、子供の希望に反して押しつけることは望ましいことではない。本人の希望に反して押しつけられたコーリングは、本稿の定義上コーリングとは呼べない。

Ⅵ おわりに

本稿はコーリングに関わる現実的な2つの問題について考察を行った。1つはコーリングに就いているのに、組織内の様々な困難や障害が原因で、従業員が組織の職務と個人の夢や目標の実現を両立できない場合があるという問題であり、2つ目はコーリングと思える職業があるにもかかわらず、現実としてそれに就くことができていない人が受けるストレス等のマイナスの影響に関する問題である。この2つの問題について、ジョブ・クラフティングと余暇活動およびレジャー・クラフティングの理論を活用することで対応することを試みた（表2参照）。

表2 コーリングに関わる現実的課題への対応

	ジョブ・クラフティングを 活用した対応	余暇活動およびレジャー・ク ラフティングを活用した対応
コーリングに就いている人に関わる問題： 組織の職務で自己の夢や目標を実現できない。 強い否定的感情	・職務の境界の変化 ・職場での人間関係の変化 ・職務に対する認知的変化	—
コーリングと思える職業があるのに、就いていない人に関わる問題： 後悔の念、ストレス	・課題の中での強調 ・職務の拡張 ・役割のリフレーミング	・代理経験 ・趣味活動への参加

出所：筆者作成。

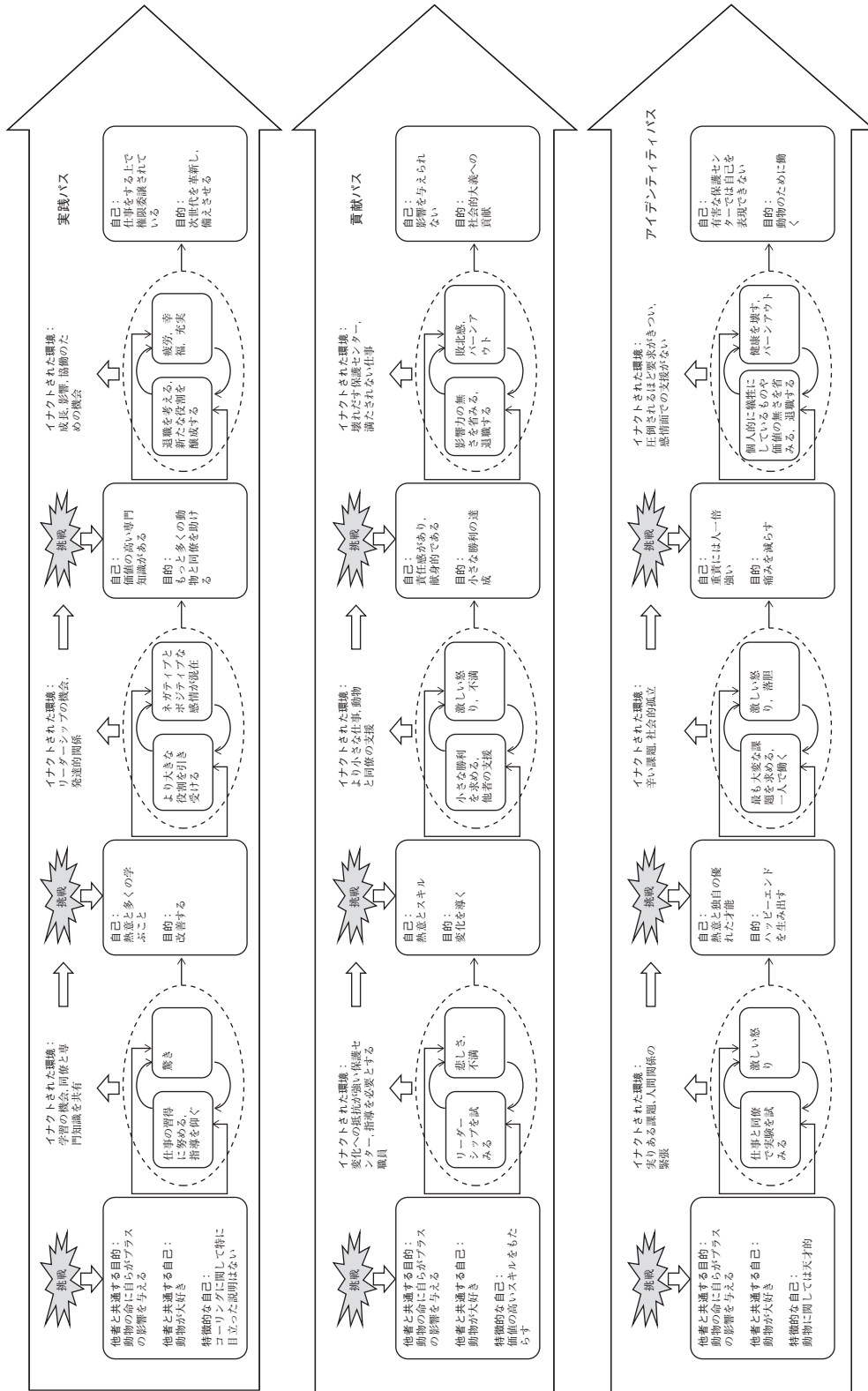
コーリングとクラフティングに関する今後の研究課題として、次の2点を挙げて本稿を終えることとする。1点目は、組織で公式に定められた従業員の自律性や権限の範囲とジョブ・クラフティングの効果の関係についてである。自分の職業をコーリングとして捉えて職務に従事する人には、より大きな自律性を与え、権限委譲をする方が概して上手くいく場合が多い。ジョブ・クラフティングの効果を上げるためには、組織の管理職者が支援・管理し、職場全体で理解することが重要であるが、従業員の自律性や権限委譲はどの程度まで拡大するのがいいのか明らかにする必要がある。2点目は、叶えられないコーリングと文化や価値観との関係についてである。本稿では米国の動物保護センター職員の事例を考察したが、組織文化や業界の慣習等の違いで、コーリングおよび叶えられないコーリングに対する個人の心理的状态は異なり、何らかの特徴があるのかもしれない。また、コーリングは国の文化や価値観によっても影響を受ける可能性があることから、今後は組織、業界、国を越えた調査研究を行い、知見を広げていきたい。

参考文献

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995) The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117: 497-529.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013) Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.) *Purpose and meaning in the workplace*: 81-104. Washington, D.

- C.: American Psychological Association.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010) When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5): 973-994.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, A. J. (2010) Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 158-186.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2011) Calling: The development of a scale measure. *Personnel Psychology*, 64: 1001-1049.
- Duffy, R., Allan, B., & Dik, B. (2011) The presence of a calling and academic satisfaction: Exploring potential mediators. *Journal of Vocational Behavior*, 79: 74-80.
- Gazica, M. W., & Spector, P. E. (2015) A comparison of individuals with unanswered callings to those with no calling at all. *Journal of Vocational Behavior*, 91: 1-10.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005) Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 155-176.
- Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kahn, W. A. (1992) To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45: 321-349.
- 柏木仁 (2012) キャリア成功における Calling の果たす役割に関する理論的考察, 亜細亜大学経営学会経営論集, 第48巻第1号, 15-50頁。
- 柏木仁 (2015) キャリア研究におけるコーリングの概念的特徴の明確化に向けて—コーリングとキャリア関連変数との関係性およびタイプ分け, 経営行動科学, 第27巻第3号, 209-224頁。
- Latack, J. C., & Havlovic, S. J. (1992) Coping with job stress: A conceptual evaluation framework for coping measures. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 479-508.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007) Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 92: 438-454.
- Schabram, K., & Maitlis, S. (2017) Negotiating the challenges of a calling: Emotion and enacted sensemaking in animal shelter work. *Academy of Management Journal*, 60(2): 584-609.
- Sonnentag, S. (2003) Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *The Journal of Applied Psychology*, 88: 518-528.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016) Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92: 44-53.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016) Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5): 1561-1584.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001) Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2): 179-201.
- Xie, B., Zhou, W., Huang, J. L., & Xia, M. (2017) Using goal facilitation theory to explain the relationships between calling and organization-directed citizenship behavior and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 100: 78-87.

付図 3つのコーリングパス (実践パス、貢献パス、アイデンティティパス)



出所：Schabram & Matlis, 2017 を基に作成。